

## **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC) DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI PABRIK GULA GENDING PROBOLINGGO**

Oleh  
Munifah  
Teknik Industri UNS

### **ABSTRAKSI**

Pabrik Gula Gending, Probolinggo merupakan salah satu pabrik agribisnis yang memproduksi gula, berbagai usaha telah dilakukan PG. Gending untuk dapat meraih keunggulan di tengah kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat. Salah satu faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang adalah pengukuran kinerja.

Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi dan seimbang, dalam artian hanya menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan tolok ukur dari segi finansial saja. Pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya melihat tolok ukur keuangan saja sudah tidak relevan lagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu adanya suatu metode yang mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan yaitu dengan metode BSC dan metode pembobotan AHP.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara tepat dan menyeluruh yang dapat memberikan kerangka kerja dan berfikir yang integratif. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja yang dilakukan akan menghasilkan informasi-informasi yang diperlukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sekaligus agar peneliti dapat memberikan masukan-masukan inisiatif strategi bagi perusahaan.

**Kata Kunci :** BSC, AHP

### **PENDAHULUAN**

Di masa sekarang ini, banyak manajer dalam berbagai macam industri memikirkan cara yang lebih baik dalam mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Model pengukuran yang lama (tradisional), yaitu pengukuran dengan melihat hasil kinerja suatu organisasi yang digambarkan dalam laporan keuangan, sudah dirasakan tidak dapat digunakan lagi karena laporan keuangan sebagai tolak ukur kinerja tidak mampu lagi menggambarkan titik-titik strategis perusahaan. Sehingga perlu adanya penelitian mengenai bagaimana mengukur kinerja secara menyeluruh, terintegrasi dan seimbang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Adapun penelitian ini dilakukan pada Pabrik Gula Gending, Probolinggo. Yaitu sebuah pabrik agribisnis yang memproduksi gula. Perusahaan selama ini berusaha melakukan efisiensi-efisiensi dalam hal biaya, tetapi masih belum dapat melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi dan seimbang. Artinya perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang berhubungan dengan visi, misi serta strategi perusahaan. Sejauh ini penilaian kinerja perusahaan hanya didasarkan pada faktor finansial saja. Jadi, perusahaan menganggap apabila keuntungan semakin meningkat, maka hal itu menandakan bahwa kondisi kinerja perusahaan meningkat. Pada kenyataannya, pengukuran kinerja dengan cara seperti ini tidak lagi layak digunakan pada

iklim persaingan industri yang kian ketat. Melihat kondisi operasional perusahaan yang berubah-ubah, secara otomatis perusahaan dituntut melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh, agar informasi yang nantinya didapat, dapat bermanfaat untuk kepentingan perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan yang signifikan dengan kondisi persaingan bisnis saat ini dilakukan dengan metode BSC, yang diperkenalkan pertama kali dalam *Harvard Business Review*, Januari 2002, oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Dan digabungkan dengan metode pembobotan AHP, yang mulai dikembangkan sekitar tahun 1970 oleh Thomas L. Saaty.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang terintegrasi dan mencakup keseluruhan aspek finansial dan non finansial. Dengan kata lain metode *balanced scorecard* merupakan metode yang menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat sasaran-sasaran strategis, yang dirumuskan menggunakan 4 perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

4 Perspektif BSC, antara lain:

1. Perspektif Keuangan, fungsinya yaitu mengukur kemampulabaan dan nilai pasar (*market value*) di antara perusahaan-perusahaan lain.
2. Perspektif Pelanggan, fungsinya yaitu mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lain.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, fungsinya yaitu mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa.
4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan, fungsinya yaitu mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Sedangkan untuk pembobotan dilakukan dengan *Analytical Hierarchy Process*, sehingga dapat diketahui *Critical Success Factors* (CSFs) yang tidak memenuhi target dan memerlukan perhatian pihak manajemen untuk ditingkatkan.

## METODE PENELITIAN

Identifikasi variable dalam penelitian ini meliputi empat perspektif BSC, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun definisi operasional dari keempat perspektif tersebut diatas, yaitu :

1. Perspektif keuangan, variabelnya diukur berdasarkan analisis *Return on Equity (ROE)*, *Return of Assets (ROA)*, *Total Asset Turnover (TATO)*, *Sales Growth (SG)* dan *Profit Margin on Sales (PmoS)* selama periode tahun 2004 dan 2005.
2. Perspektif pelanggan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Customer Retention (CR)*, *DEV (Pembayaran Deviden)*, *Number of New Customer (NNC)*, serta *Number of Complaint (NC)* selama periode tahun 2004 dan 2005.
3. Perspektif proses bisnis internal variabelnya diukur berdasarkan analisis *Supplier Lead Time (SLT)*, Prosentase Kadar Gula dalam Tebu (PKG), serta Efisiensi Pabrik (Eff. P) selama periode tahun 2004 dan 2005.
4. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Employee Turnover (ET)*, *Employee Productivity (EP)*, serta *Absenteism (Abs)* selama periode tahun 2004 dan 2005.

Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data, adalah sebagai berikut: menghubungkan visi, misi, dan strategi dengan pengukuran BSC, perancangan pengukuran BSC, perhitungan CSFs, pembobotan AHP untuk kuisioner keempat perspektif BSC beserta tolok ukur masing-masing perspektif BSC, pengukuran kinerja tiap perspektif BSC, pengukuran kinerja perusahaan keseluruhan, pembahasan hasil pengukuran kinerja, kesimpulan, dan saran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data-data sekunder dari tolok ukur masing-masing perspektif BSC yang telah terkumpul, dihitung untuk mencari nilai prosentase CSFs masing-masing dari 4 perspektif BSC, dan hasil perhitungan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Perhitungan CSFs tiap Perspektif BSC

Perspektif	Tolok Ukur	Tahun	
		2004	2005
Perspektif Finansial	ROE	49,77%	59,48%
	ROA	13,70%	17,67%
	TATO	1,45x	1,33x
	SGR	17,50%	17,58%
	PMoS	9,42%	13,19%
Perspektif Pelanggan	CR	42,00%	43,75%
	NNC	58,00%	56,25%
	DEV	24,36%	16,92%
	NC	8%	10,94%
Perspektif Proses Bisnis Internal	SLT	100%	100%
	PKG	7,29%	6,33%
	Eff Pbrk	83,89%	84,35%
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	ET	3,08%	5,66%
	EP	1,41%	1,42%
	Abs	0,054%	0,061%

Kuisioner pembobotan AHP yang telah disebar kepada 5 orang expert (yang ahli bidangnya) dihitung untuk mencari bobot keempat perspektif dan tolok ukur masing-masing perspektif BSC, dan hasilnya pada tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 2. Bobot keempat perspektif BSC

Perspektif	Bobot
Finansial	42,5%
Pelanggan	8,00%
Proses Bisnis Internal	21,3%
Proses Pembelajaran & Pertumbuhan	28,2%

Tabel 3. Bobot Tolak Ukur Perspektif BSC

<b>Tolak Ukur</b>	<b>Bobot</b>
Return On Equity (ROE)	24%
Return On Assets (ROA)	23%
Profit Margin on Sales (PMoS)	23%
Total Assets Turn Over (TATO)	15%
Sales Growth (SG)	15%
Customer Retention	34,1%
<i>Number of Complaint</i>	26,9%
Number of New Customer	29,3%
Pembayaran Deviden	9,70%
Supplier Lead Time	32,7%
Prosentase Kadar Gula	41,1%
Effisiensi Pabrik	26,0%
Employee Productivity	40%
Emplyee Turn over	20%
Absenteism	40%

Setelah mengetahui bobot keempat perspektif dan tolok ukur masing-masing perspektif BSC dan nilai CSFsnya, maka langkah selanjutnya yaitu mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran dimulai dengan penilaian kinerja dari masing-masing tolok ukur yang digunakan dalam setiap perspektif BSC. Penilaian (skor) kinerja akan semakin baik, apabila hasil yang dicapai dari suatu tolok ukur memiliki nilai yang mendekati target perusahaan. Dan pada tabel 4, adalah kutipan untuk penilaian kinerja tahun 2004, perspektif finansial.

Tabel 4. Pengukuran Kinerja Perspektif Finansial th. 2004

<b>No.</b>	<b>Tolak Ukur</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Jumlah</b>
1.	ROE	49,77%	2	0,248	0,496
2.	ROA	13,70%	2	0,235	0,470
3.	TATO	1,45x	2	0,146	0,292
4.	SG	17,5%	2	0,146	0,292
5.	PMoS	9,42%	1	0,225	0,225
<b>Total</b>					<b>1,775</b>

Setelah semua nilai dari keempat perspektif diketahui, maka dapat dicari pengukuran kinerja keseluruhan perusahaan. Berikut pada tabel 5 dan tabel 6, adalah hasil pengukuran kinerja keseluruhan perusahaan.

Tabel 5. Pengukuran Kinerja Keseluruhan Periode Tahun 2004

Perspektif	Nilai	Bobot	Jumlah
Finansial	1,775	0,425	0,754
Pelanggan	3,038	0,080	0,243
Proses Bisnis Internal	2,327	0,213	0,496
Proses Pembelajaran & Pertumbuhan	1,800	0,282	0,508
<b>Total</b>			<b>2,001</b>

Tabel 6. Pengukuran Kinerja Keseluruhan Periode Tahun 2005

Perspektif	Nilai	Bobot	Jumlah
Finansial	2,708	0,425	1,151
Pelanggan	2,519	0,080	0,202
Proses Bisnis Internal	2,327	0,213	0,496
Proses Pembelajaran & Pertumbuhan	2,000	0,282	0,564
<b>Total</b>			<b>2,413</b>

Dari hasil pengukuran kinerja keseluruhan, maka dapat diketahui perbandingan tingkat kinerja perusahaan antara tahun 2004 dan tahun 2005 dan dibuat usulan perbaikan strategi perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian pada Pabrik Gula Gending, maka dapat diambil beberapa kesimpulan : Bahwa untuk kinerja pabrik secara keseluruhan, berdasarkan criteria penilaian, kinerja Pabrik Gula Gending pada tahun 2004 adalah 2,001 (Cukup) dan meningkat pada tahun 2005 menjadi 2,413 (Baik).

Dan untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut: Perspektif Finansial (Fin) dari tahun 2004 ke tahun 2005 mengalami peningkatan, dengan kata lain kinerja perspektif finansial PTPN XI, PG. Gending Probolinggo, adalah baik. Nilai Perspektif Finansial pada tahun 2004 adalah 2 (cukup), dan pada tahun 2005 meningkat menjadi 3 (baik). Sedangkan untuk Perspektif Pelanggan, nilainya tetap (stabil), yaitu dengan kondisi baik. Pada tahun 2004 adalah 3 (baik), dan pada tahun 2005 nilainya stabil, yaitu 3 (baik). Untuk Perspektif Proses Bisnis Internal, nilainya tetap (stabil). Pada tahun 2004 adalah 2 (cukup), sedang pada tahun 2005 juga sama yaitu 2 (cukup). Di sisi lain pada tahun 2004, Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan nilainya mencapai 2 (cukup), dan 2005 juga sama yaitu 2 (cukup).

Pengukuran kinerja berdasarkan 4 perspektif saling berkaitan antara masing-masing perspektif. Kinerja perusahaan dilihat dari tahun 2004 ke tahun 2005, kinerja PG. Gending adalah baik. Meskipun pada tahun 2004 ke tahun 2005 yang terjadi adalah penurunan nilai kinerja, namun secara keseluruhan belum mencukupi syarat perubahan skor. Akan tetapi perusahaan harus selalu berusaha untuk mempertahankan, memperbaiki serta meningkatkan kinerja baik dari segi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran, agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai dimasa yang akan datang.

Kesimpulan tersebut diatas dapat disarankan agar kinerja PG. Gending dapat lebih baik, sesuai dengan visi misi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang adalah dengan cara meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan faktor mutu dari gula yang dihasilkan. Mutu gula yang baik tidak terlepas dari bagaimana perusahaan dapat memaksimalkan efisiensi pabrik, meminimalkan kehilangan kadar gula dalam tebu dan disertai dengan sumber daya manusianya yang baik, yaitu memiliki loyalitas, kedisiplinan, keahlian, ketrampilan, tanggung jawab, dan bisa saling berkoordinasi dengan baik, antara pimpinan dan karyawan pelaksana.